Содержание:

ВВЕДЕНИЕ3

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

1. Характеристика и элементы рыночной стратегии

1.1. Понятие рыночной стратегии

1.2. Элементы стратегии

1.3. Характеристики и тенденции стратегического рыночного управления

1.4. Значение рыночной стратегии для деятельности организации

2. Формирование рыночной стратегии

2.1. Расчет уровня использования рыночного потенциала

2.2. Стратегическое планирование на основе анализа уровня использования РПП

2.3. Преимущества стратегического планирования на основе оценки УИРП

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

Проблема стратегического планирования становится очень актуальной в условиях повышения нестабильности условий работы предприятий. Недостаточная проработка процесса стратегического планирования, неподготовленность руководителей разного уровня к принятию обоснованных, взвешенных и обдуманных решений ведет к таким явлениям, как разрыв хозяйственных связей, невыполнение договорных обязательств, взаимные неплатежи, снижение инвестиционной активности, замедление темпов НТП. На большинстве предприятий часть проблем, требующих стратегического реагирования, ускользает от внимания руководителей. В первую очередь вопросы маркетинга, взаимосвязи предприятия с потребителями и поставщиками. Система принятия решений нуждается в повышении роли стратегического управления. Качество стратегических решений служит серьезным препятствием в реализации потенциала предприятия и эффективного использования ресурсов.

В сложившейся ситуации особое значение имеет разработка теории и методов анализа потенциала экономических систем. Основной задачей является создание инструментальных средств, позволяющих выявить, проанализировать, оценить потенциал предприятия и разработать систему стратегического планирования на предприятии на основе оценки уровня его использования.

В данной курсовой работе будут рассмотрены понятие рыночной стратегии и стратегии в целом, ее значение для деятельности организации, необходимые элементы при формировании стратегии и ключевые аспекты, которые учитываются при выборе определенной стратегии.

Целью данной курсовой работы является рассмотрение одной из актуальнейших проблем управления – формирования рыночной стратегии и значения рыночной стратегии в деятельности предприятия и организации.

**ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

# 

# 1 Характеристика и элементы рыночной стратегии

## 

## 1.1 Понятие рыночной стратегии

Концепция *стратегического управления* представляет стратегическое управление в виде важнейшей составляющей жизни современной организации, касающейся трех таких жизненно важных, ключевых сфер организации, как выработка и осуществление стратегии развития и поведения во внешней сфере, выработка и осуществление стратегии в отношении создаваемого организацией продукта и, наконец, выработка и реализация стратегии в отношении персонала организации.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Как было сказано выше, в самом общем виде стратегия это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении верхнего уровня организации. Для более низкого уровня в иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она является средством. При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

* + какой бизнес прекратить;
  + какой бизнес продолжить;
  + в какой бизнес перейти;

Это значит, что стратегия концентрирует внимание и связана с тем:

* + что организация делает и чего не делает;
  + что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Существуют три основные области выработки стратегии фирмы на рынке.

*Первая область* связана с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что кампания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологическую и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции, т.е., чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

*Вторая область* выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в производстве своей продукции. Это приводит к тому, что потребители выбирают данную марку, даже если цена и достаточно высокая. Фирмы реализующие этот тип стратегии имеют высокий потенциал для проведения НИОКР, имеют прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

*Третья область* определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремиться работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенного типа продукции. В данном случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако совершенно обязательным для проведения стратегии третьего вида является то, что фирма строит свою деятельность на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е., должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Находясь в конкурентном окружении, фирмы прибегают к множеству различных форм и методов конкурентной борьбы, зачастую далеко выходящих за пределы традиционной конкуренции продуктом. Однако значение и роль конкуренции продуктом в общей конкурентной борьбе фирмы не уменьшается. Более того, именно конкуренция продуктом в конечном счете является решающей для долгосрочного выживания фирмы. Обратимся к конкретным примерам.

Долгое время считалось, что суперкорпорация “Дженерал моторс” не может быть низвергнута никакими силами, разве что только мощью государства. “Считалось, что “Дженерал моторс” настолько мощна, что ей не страшна никакая конкуренция. Экономическая мощь компании позволяла ей назначать цены на легковые автомобили, дизели, грузовики, холодильники и прочие предлагаемые ею товары и быть уверенной, что никакой покупатель не в состоянии ничего изменить, отказавшись от её услуг[[1]](#footnote-1)”. И вот теперь “Дженерал моторс” оказалась на грани катастрофы. И американское государство пытается спасти её от полного краха. Основной причиной такой метаморфозы состоит в том, что продукция фирмы уступила в конкурентной борьбе товарам японских автомобильных фирм.

## 1.2 Элементы стратегии

Одно из определений, которое все еще широко цитируется, было положено профессором Чандлером из Харвардской бизнес-школы в 1962 году:

Стратегия есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.

Определение Чандлера можно назвать удачным, т.к. в нем определена суть «хорошей стратегии», т.о. можно выделить три существенных элемента стратегии:

Определение основных долгосрочных целей имеет отношение к концептуализации логически последовательных и достижимых стратегических целей. Нет целей – нет действий;

Принятие курса действий относится к действиям, направленным на достижение предварительно поставленных целей;

Размещение ресурсов связано с возможными затратами, которые необходимы для достижения поставленных целей. Если действия не поддерживаются соответствующими ресурсами, тогда цель не будет достигнута.

Ресурсные составляющие(факторы производства) – это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации. Это все то, без чего организация не может существовать или выполнять свои задачи. Ресурсы организации подразделяются на четыре основные категории: финансовые, материальные, человеческие и интеллектуальные ресурсы. Сначала необходимо провести анализ всех имеющихся ресурсов, а затем, в соответствии с целями организации размещать их для достижения этих целей.

*Основная цель (миссия)* организации выражает главный смысл ее существования. Это та цель, осуществлению которой подчинены все другие цели.

Цели являются исходной точкой планирования, становятся инструментом стратегического управления, когда они определены и сформулированы, известны работниками и приняты ими к исполнению. Точная формулировка цели определяет судьбу организации, ее успех или неудачу, поэтому к формулировке предъявляются определенные требования.

Стратегические цели организации определяются ее руководством высшего уровня, как правило, советом директоров.

Задачи стратегического уровня выполняются руководством высшего звена организации. Они рассматриваются в свете большого числа переменных факторов, которые оказывают влияние на организацию, поэтому руководители, отвечающие за принятие решений, должны уметь учитывать одновременно все эти факторы. Руководитель должен предвидеть, каким образом внешние и внутренние воздействия могут повлиять на результаты деятельности организации.

Но помимо стратегических целей существуют еще и оперативные цели.

Цели оперативного уровня реализуются менеджерами среднего и низшего звена организации, охватывают более короткий период времени и позволяют осуществить внутреннюю деятельность организации во взаимодействии со стратегическими целями.

Стратегия маркетинга является примером стратегии оперативного уровня. По своей природе маркетинг является неотъемлемой частью взаимодействий между фирмой и рынком. За последнее десятилетие внимание к стратегическим решениям в этой сфере значительно возросло. Концепции марочного капитала, жизненного цикла товара, глобального бренд – менеджмента, управление товарными категориями, анализа потребностей покупателей, другие инструменты, -все они помогут улучшить качество стратегических решений.

После того как организация определит цели стратегического уровня, формируются оперативные задачи таким образом, чтобы они обеспечивали выполнение стратегических целей, при этом цели стратегического уровня и задачи оперативного уровня должны быть согласованы между собой, они должны соответствовать друг другу.

После того как анализ внутренней и внешней среды завершен, организация определяет основные ориентиры своей деятельности, основанные на итогах предыдущего этапа. иногда определение целей в стратегическом планировании предшествует анализу среды.

Одной из моделей, широко применяемой для объяснения того, кто же оказывает влияние на формирование целей, является модель Менделоу. Согласно этой модели, всех заинтересованных лиц (лица или сторона, которые могут влиять на деятельность и политику организации или сами могут оказаться под влиянием ее деятельности) можно классифицировать в зависимости от двух переменных – их интересов и их власти:

Власть заинтересованного лица определяет его способность оказывать влияние на организацию;

Интерес заинтересованного лица определяется его желанием влиять на организацию.

Из этого следует, что:

*ВЛИЯНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННОГО ЛИЦА=ВЛАСТЬ\*ИНТЕРЕС.*

Фактическое влияние заинтересованного лица будет зависеть от той позиции, которая позволяет ему оказывать это влияние.

С помощью данной схемы можно определить, какое заинтересованное лицо будет, скорее всего, наиболее влиятельным в вопросе определения целей организации и какие заинтересованные лица могут, вероятнее всего, оказаться в потенциальном конфликте друг с другом во время определения стратегических целей организации.



Строго говоря, самой важной целью организации является задача выживания, другие цели зависят от типа организации и от характера окружающей среды.

*Экономические* цели можно выразить с помощью финансовых показателей. Для коммерческой организации основным финансовым критерием целей является ее доход.

Коммерческие организации постепенно включают социальные цели в стратегическое планирование. Хотя их социальные цели, как правило, подчинены экономическим целям, эти организации могут поддерживать социальные программы или программы, связанные с охраной окружающей среды, если они верят в их целесообразность.

На некоторых этапах жизнедеятельности организации наиболее важными становятся цели, связанные с ее *ростом или развитием*, особенно это относится к организациям, которые должны развиваться и сохранять свои позиции, чтобы оставаться конкурентоспособными или опережать своих соперников.

Наконец, многие стратегические цели организации связаны с ее отношением к *конкурентам.* Такие цели определяют позицию организации по сравнению с другими, особенно если речь идет о ее конкурентах. Эти цели могут быть ограничены лозунгами типа «мы вас разгромим» или «мы лучше вас». Результаты деятельности, превосходящие результаты деятельности других организаций, - вот единственная цель, достигнув которую организация сможет обойти своих ближайших соперников.

Размещение ресурсов, которые необходимы для достижения поставленных целей будет рассмотрено в пункте 2.1. анализ внутренней и внешней среды фирмы.

## 1.3 Характеристики и тенденции стратегического рыночного управления

Стратегическая сфера деятельности организаций отличается определенными индивидуальными тенденциями и характеристиками. Рассмотрим подробней эти тенденции:

*Внешняя ориентация.*

Организации должны быть ориентированы на внешнюю среду – на покупателей, конкурентов и рынок. В отличие от основанных на прогнозах, ориентированных внутрь компании систем долгосрочного планирования в стратегическом рыночном управлении ставится цель разработки отражающих потребности покупателей рыночных стратегий.

*Упреждающие стратегии.*

Предполагают, что компания стремится влиять на происходящие во внешней среде события, а не просто реагировать на внешние обстоятельства по мере их возникновения.

*Роль информационной системы.*

Результативность разработки стратегии во многом зависит от определения необходимой информации, рациональных и эффективных способах ее отбора, а также анализа, обработки и хранения данных.

*Анализ информации и принятие решений в режиме реального времени.*

Сегодня организации переходят от годичного цикла планирования на непрерывную «онлайновую» систему сбора информации, ее анализа и принятия стратегических решений. Разработать такую систему непросто, для этого требуется применение новых методов и концепций. Она должна быть достаточно структурированной, чтобы оказывать помощь в сложных ситуациях принятия решений, достаточно чувствительной, чтобы идентифицировать необходимость в быстром стратегическом выборе, и достаточно гибкой, чтобы применяться в самых разнообразных ситуациях.

*Управление знаниями.*

Знания, будь то знания технологии, маркетинга, других процессов, становятся одним из важнейших активов любой компании. Поскольку знания сосредоточены в умах людей, управление ими должно осуществляться в форме, доступной для больших групп людей, также чтобы они сохранялись и преумножались.

*Предпринимательский стиль.*

Важное значение приобрело развитие и поддержка в организации духа предпринимательства, что предполагает создание организационных форм и вспомогательных систем стратегического рыночного управления, позволяющие фирме использовать открывающиеся перед ней возможности.

*Организационное поведение.*

Исследования показали, что недостаточное соответствие между стратегией и организационной структурой, культурой и системами может негативно отразиться на результатах деятельности компании. Организационное поведения предлагает множество теорий повышения эффективности внедрения стратегии.

Рассмотрение вышеперечисленных тенденций может помочь в какой-то степени при разработке стратегии организации.

## 1.4 Значение рыночной стратегии для деятельности организации

Рыночная стратегия, а точнее ееразработка, имеет очень важное значение для деятельности организации. Она необходима для того чтобы, усилия, направленные на достижений целей организации не были напрасными в условиях непрогнозируемой внешней среды.

Рыночная стратегия позволяет:

Форсировать рассмотрение стратегических альтернатив.

Что происходит во внешней среде, что создает возможности и угрозы, на которые необходимо своевременно и правильно отреагировать? Какие стратегические задачи стоят перед фирмами? Какие варианты стратегии нужно рассмотреть?

*Принять долгосрочный взгляд на вещи.*

Краткосрочная ориентация имеет множество соблазнительных преимуществ, однако часто ведет к стратегическим ошибкам.

*Обосновать распределение ресурсов.*

Проще всего поручить аллокацию ресурсов системе учета, политическим лидерам или осуществлять по инерции, повторяя однажды принятые решения. Одним из результатов такого подхода является то, что небольшие, но перспективные (или находящиеся в стадии задумки) направления страдают от нехватки ресурсов, а крупные направления с «проблемами» поглощают их в незаслуженных количествах.

*Создать систему стратегического менеджмента.*

Концентрация на стратегических активах и навыках, поставка целей и разработка программ с учетом стратегических направлений.

*Обеспечить горизонтальные и вертикальные коммуникации и функционирование координирующих систем.*

При возникновении проблем с учетом рыночной стратегии происходит координация усилий, деятельности организации и ее подразделений.

Помочь компании справиться с изменениями.

Если среда действительно стабильна и обеспечивает удовлетворительные объемы сбыта, потребность в стратегических изменениях невелика, но большинство компаний действует в постоянно изменяющихся условиях, поэтому своевременно изменившаяся стратегия направит усилия организации в нужное русло.

Без разработанной рыночной стратегии организации действовали бы неэффективно, вслепую. Такая организация не смогла бы длительное время продержаться на рынке, сохранить свою конкурентоспособность на высоком уровне. Изменение во внешней среде застало бы организацию врасплох и она не смогла бы справиться с возникшими проблемами. Поэтому, во избежание банкротства, организация должна разработать актуальную рыночную стратегию и вести свою деятельность как по четко разработанной программе.

**2. Формирование рыночной стратегии**

## 2.1. Расчет уровня использования рыночного потенциала

Рыночный потенциал предприятия (РПП) — это возможность управления его ресурсами на определенных этапах его развития в целях эффективного взаимодействия с рынком. Каждое предприятие обладает рыночным потенциалам, но не все используют его на 100%.

Уровень использования рыночного потенциала (УИРП) — это мера управления ресурсами предприятия в целях эффективного взаимодействия с рынком на некоторый момент времени. УИРП может принимать значения от 0 до 100 %.

Основные составляющие рыночного потенциала как элемента стратегического планирования — блок ресурсов, блок системы управления и стратегического планирования предприятия и блок маркетинга. Данные блоки охватывают все основные стратегические компоненты предприятия, позволяющие достигать поставленных целей.

В управленческом блоке формулируется миссия, вырабатывается стратегия дальнейшего развития, определяются цели. Реализация поставленных целей осуществляется за счет имеющихся на предприятии ресурсов (трудовых, информационных, финансовых, материальных)

Маркетинговый элемент, дополняющий структуру РПП, отражает деятельность персонала: аналитическую, производственную, коммуникационную. Таким образом, понятием РПП объединяются не только ресурсы, взаимодействующие с системой управления на различных этапах, но и методы, применение которых позволяет наиболее эффективно реализовывать имеющиеся рыночные возможности.

Для расчета УИРП необходимо упорядочить составляющие данные и определить взаимосвязи между компонентами. Ресурсы являются предметом маркетинговой и управленческой деятельности. Таким образом, выделяется два направления анализа РПП: анализ маркетинговой деятельности в области ресурсов и анализ управленческой деятельности в области ресурсов.

Второй уровень представляет собой детализацию составляющих первого уровня, а именно потенциала маркетинговой деятельности и потенциала управленческой деятельности. Результатом декомпозиции второго уровня явились потенциал аналитической, производственной и коммуникационной деятельности (декомпозиция потенциала маркетинговой деятельности) и потенциал планирования, организации, мотивации и контроля (декомпозиция потенциала управленческой деятельности)

Третий уровень декомпозиции соответствующим образом представляет структуру составляющих второго уровня. На этом уровне потенциал детализируется по отдельным видам ресурсов. В качестве составляющих третьего уровня получаем, например, потенциал аналитической деятельности в области трудовых ресурсов, в области финансовых ресурсов и т.д.

Четвертый, последний, уровень декомпозиции основывается уже на предметах деятельности в областях третьего уровня. Так, например, на четвертом уровне потенциал аналитической деятельности в области трудовых ресурсов будет представлен потенциалами предметов аналитической деятельности в области трудовых ресурсов. В данном случае это может быть анализ влияния различных факторов на производительность работников, анализ формального и неформального взаимодействия работников различных уровней иерархии, анализ организационной структуры и т.п.

После определения всех составляющих РПП, встает задача их оценки, т.е. оценки потенциала каждой составляющей РПП. Поскольку простое арифметическое сложение потенциалов, составляющих РПП, будет некорректным, возникает необходимость использования весовых коэффициентов, которые отражают уровень значимости составляющих РПП в рыночной деятельности предприятия. Например, для некоторого предприятия аналитическая деятельность играет большую роль (оказывает большее влияние на эффективность маркетинговой деятельности), нежели коммуникационная и производственная. Такое же значение имеют весовые коэффициенты для составляющих других уровней декомпозиции. Так, например, аналитическая деятельность в области финансовых ресурсов может играть большую роль в маркетинговой деятельности предприятия, чем аналитическая деятельность в области информационных ресурсов.

## 2.2 Стратегическое планирование на основе анализа уровня использования РПП

С понятиями «стратегия» и «стратегические решения» тесно связано понятие «потенциал предприятия». В каждый данный момент предприятие имеет вполне определенный рыночный потенциал. УИРП напрямую зависит от той стратегии развития, которую выбрало для себя предприятие.

В основе стратегического планирования с оценкой УИРП лежат два основных подхода к стратегии повышения рыночного потенциала:

«Подход снизу» — под которым понимается разработка стратегии увеличения использования отдельных составляющих рыночного потенциала, что в итоге приведет к его росту.

Стратегия повышения рыночного потенциала рассматривается как результат разработки стратегий повышения потенциала его составляющих.

При этом необходимо оценить текущее значение рыночного потенциала, проанализировать, за счет чего можно его увеличить, построить стратегию улучшения составляющих рыночного потенциала. Такой подход носит ограниченный характер, т.к. не рассматривает влияние изменения УИРП на деятельность всего предприятия в целом и не предполагает наличия взаимосвязи между стратегией повышения УИРП и корпоративной стратегией.

«Подход сверху» — под ним понимается кардинальное изменение всей стратегии предприятия, следствием которого станет рост рыночного потенциала. Таким образом, рост рыночного потенциала происходит, когда предприятие выбирает для себя стратегию, ведущую к его увеличению. При этом изменение составляющих РПП диктуется выбранной стратегией.

Каким же образом осуществляется разработка стратегии с точки зрения изменения УИРП?

Если проанализировать показатель РПП, становится ясно, что он представляет собой всеобъемлющую оценку внутренней деятельности предприятия и может служить в качестве полноценной характеристики сильных и слабых сторон деятельности предприятия. В результате оценка существующего УИРП закладывается в основу стратегического планирования.

Для стратегических решений характерно, чтo их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества известных заранее вариантов.

Уровень использования рыночного потенциала в процессе реализации той или иной стратегии является критерием выбора стратегической альтернативы.

После завершения процесса стратегического планирования и формирования стратегий по основным направлениям деятельности организации необходимо для каждого варианта (комбинации стратегических решений) спрогнозировать величину рыночного потенциала. Комбинация стратегических решений, обеспечивающая максимальную величину рыночного потенциала, будет наилучшей.

Прогноз рыночного потенциала может строиться с использованием качественных методов прогнозирования, таких, как экспертный метод и метод построения сценариев. Построением прогнозного значения УИРП должен заниматься отдел маркетинга с использованием экспертных оценок начальников подразделений или ведущих специалистов предприятия

Процесс стратегического планирования, построенный на основе оценки РПП, состоит из следующих этапов (см. рис. 1)

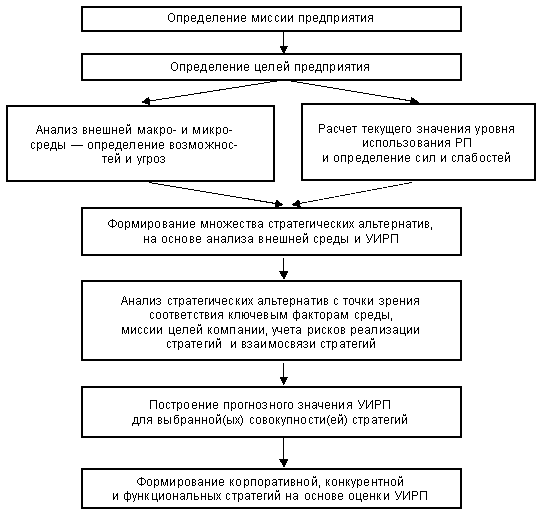


Рисунок 1 Процесс стратегического планирования на основе оценки УИРП

Таким образом, уровень использования рыночного потенциала зависит от той стратегии, которую предприятие выбирает для себя.

Рассмотрим подробнее этапы стратегического планирования на основе оценки УИРП.

Определение миссии и целей осуществляется традиционным способом. Миссия должна содержать философские ориентиры в деятельности компании, конкурентные преимущества и т.д. Цели предпочтительнее формулировать в первую очередь по следующим ключевым пространствам или основным сферам деятельности: положение предприятия на рынке, уровень производительности, наличие производственных ресурсов, степень стабильности, система управления, профессионализм персонала, социальная ответственность и инновационная деятельность[[2]](#footnote-2). Это позволит более четко отследить соответствие стратегических альтернатив целям компании

Анализ внешней макро- и микросреды проводится методом SWOT-анализа, сканирования внешней среды и выявления специфических факторов, непосредственно влияющих на деятельность предприятия.

Порядок расчета текущего значения уровня использования РП и определение сил и слабостей были рассмотрены выше.

На основе анализа внешней среды и УИРП формируются наиболее перспективные направления деятельности предприятия. Для разработки стратегии предпочтительнее использовать матрицу Ансоффа, основанную на анализе рынка и товара, и матрицу фирмы Arthur D. Little , основанную на анализе жизненного цикла отрасли и ее конкурентной позиции.

Анализ стратегических альтернатив с точки зрения соответствия ключевым факторам среды, миссии, цели компании, учета рисков реализации стратегий и взаимосвязи стратегий позволяет отсеять самые неподходящие варианты

В итоге необходимо сформировать 2—3 равноправных стратегических варианта, каждый из которых включает в себя дерево стратегий, начиная с корпоративной и заканчивая стратегиями подразделений компании.

Для всех вариантов необходимо построить прогнозное значение УИРП. Прогнозирование можно осуществлять на основе метода экспертных оценок. Оценки выставляются для тех же категорий, что и при расчете УИРП. Чтобы облегчить задачу экспертам, необходимо сформулировать основные тенденции развития предприятия и отдельных сфер его деятельности в зависимости от выбранной стратегии. Так, необходимо сформулировать основные тенденции в сфере маркетинга, управленческой деятельности, ресурсов предприятия технологии производства и его эффективности, инноваций. Кроме того, желательно предопределить динамику изменений в каждой из сфер и направление изменения (уменьшение, рост показателей, резкое или плавное изменение). Это облегчит выбор прогнозируемого значения отдельного элемента РПП для эксперта, который будет выставлять оценки прогнозного значения УИРП.

Анализ полученных прогнозов позволит выбрать наиболее предпочтительную на данный момент стратегию развития предприятия. Необходимо учитывать, что стратегия должна вести к ослаблению влияния слабых сторон предприятия и защищать от внешних угроз.

Расчет и прогнозирование УИРП должны проводиться каждый раз, когда предприятие принимает стратегически важные решения. УИРП — это комплексный показатель оценки деятельности предприятия, чувствительный к решениям, имеющим долгосрочные и необратимые последствия. Поэтому любые стратегические решения должны вести к росту или к снижению рыночного потенциала. Если предприятие принимает решение, негативно влияющее на РП, это может сказаться на его положении в отрасли и на конкурентоспособности продукции.

## 2.3 Преимущества стратегического планирования на основе оценки УИРП

Планирование на основе оценки УИРП предоставляет возможность построения стратегии предприятия, ведущей к улучшению внутренних показателей его работы.

Подобный анализ позволяет изучить деятельность предприятия с точки зрения рационального использования всех имеющихся ресурсов. Данный метод охватывает все сферы внутренней деятельности предприятия и позволяет наиболее четко представить направления их развития для эффективного взаимодействия с рынком.

С одной стороны, предложенный нами метод основывается на традиционном понимании процесса стратегического планирования и легко встраивается в существующую на предприятии схему анализа, обеспечивая системный взгляд на его работу. С другой стороны, рассмотрение УИРП дает более объективную картину по сравнению с традиционными методиками, т.к. она основана на синтезе оценок ведущих специалистов. Такой подход позволяет составить комплексное видение проблем и перспектив развития предприятия.

Таким образом, для современного предприятия изучение собственной структуры рыночного потенциала является необходимым этапом стратегического анализа.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе работы были рассмотрены принципы формирования рыночной стратегии организации, в результате чего можно сделать следующие выводы.

Важнейшими составными частями разработки рыночной стратегии является:

* анализ внешней и внутренней среды организации;
* анализ покупательского спроса;
* анализ конкурентов.

Организация должна проанализировать среду, в которой она функционирует, для выявления благоприятных возможностей и во избежание угроз.

После проведенного анализа проводится выбор стратегии, которая наиболее подходит для организации с учетом возможностей и угроз со стороны внутренней и внешней среды.

Задача разработки рыночной стратегии относится к руководителям высшего звена, но в процессе ее реализации необходима сплоченная работа всего персонала организации.

Процесс формирования рыночной стратегии достаточно трудоемкий, требует большого внимания и тщательного анализа факторов, влияющих на деятельность организации, для анализа привлекаются высоко квалифицированные специалисты в этой области.

Стратегическое планирование является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений в условиях постоянно изменяющейся внешней среды, в которой ведет свою деятельность организация.

Значение рыночной стратегии для деятельности организации не преувеличено, от того, как осуществляется стратегия зависит то создаст ли она трудности или сделает успешной организацию.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аакер Д.А. “Стратегическое рыночное управление” Пер. с англ. Под ред. Каптуревского Ю.Н. - СПб: Питер, 2003г.
2. Зайцев В.И., “Стратегическое планирование” - М: ЭКМОС, 1998г.
3. Клейнер Г.Б. “Механизмы принятия стратегических решений на промышленных предприятиях: (результаты эмпирического анализа).” — М: 1998.
4. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. “Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность.” — М.: Экономика, 1997.
5. Котлер Ф., “Маркетинг Менеджмент”, - СПб: Питер, 2001г.
6. Кэмпбел Д, Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. “Стратегический менеджмент” Пер. с англ. Алмазовой Н.И. – М: ООО «Издательство Проспект», 2003г.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., “Основы менеджмента” - М: Издательство «ДЕЛО» 1997г.
8. Петров М.Н., “Предприниматель и рынок” – СПб: «Союз», 2002г.
9. Панов А.И., “Стратегический менеджмент” - М: ЮНИТИ 2002г.
10. Уткина Э.А., “Стратегическое планирование” - М: ТАНДЕМ, 1999г.
11. Попов Е.В. “Рыночный потенциал предприятия.” — М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2002.
12. Ханжина В.Л., Попов Е.В. “Структура рыночного потенциала предприятия”// Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 6.
13. Хасси Д., “Стратегия и планирование” Пер. с англ. под ред. Трофимовой Л.А.– СПб: Питер, 2001г.
14. Коробейников О.П., Трифилова А.А. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента// Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 4.
15. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование// Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 2.

1. О.С. Виханский - “Стратегическое управление” - Издательство Московского Университета 1995 [↑](#footnote-ref-1)
2. Коробейников О.П., Трифилова А.А. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента// Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 4. [↑](#footnote-ref-2)